

## Sommaire

### Évaluation stratégique du renforcement des capacités

# Redorer le blason de la recherche

## Étude de cas portant sur l'Université Makerere

par Charles Lusthaus, Anette Wenderoth  
et Miranda Cobb

### Contexte

La Section de l'évaluation du CRDI procède à une évaluation stratégique en plusieurs étapes pour cerner l'apport du Centre au renforcement des capacités de ses collaborateurs. L'évaluation vise à fournir aux membres du personnel et au personnel de direction du Centre un cadre intellectuel et un vocabulaire commun qui leur permettront de mieux circonscrire la notion de renforcement des capacités, et de consigner les expériences et les résultats du Centre en la matière. Elle cible particulièrement la démarche adoptée par le CRDI pour renforcer les capacités de ses partenaires du Sud et les résultats obtenus. Quelles capacités a-t-on renforcées ? Qui en a profité ? Comment ? Dans quelle mesure ?

La phase 4 de l'évaluation stratégique comporte avant tout l'élaboration de six études de cas pour aider le Centre à mieux déterminer comment planifier, mettre en œuvre et évaluer l'appui au renforcement des capacités de ses partenaires.

### Le contexte de la recherche pour le développement

Cette étude de cas porte sur la collaboration, depuis 1996, entre le CRDI et l'Université Makerere à Kampala, en Ouganda.

L'Université Makerere, qui s'appelait la Makerere Technical School lors de sa création en 1922, est le plus ancien établissement d'enseignement supérieur de l'Ouganda. L'histoire de l'université a été marquée par de multiples changements — de son « âge d'or », à la fin des années 1960, en passant par les bouleversements politiques des années 1970 et 1980, jusqu'à une phase de récupération et de changement, amorcée durant les années 1990 et qui se poursuit aujourd'hui. Bien que



Tour de l'horloge de  
l'Université Makerere

toujours considérée comme une université publique, depuis 1992, Makerere s'est transformée en un établissement « hybride » financé par les secteurs tant public que privé.

Makerere est considérée comme la plus prestigieuse université de l'Ouganda et comme le principal centre de recherche universitaire au pays; sur le plan des admissions, elle doit toutefois faire face à une concurrence de plus en plus vive de la part des nouvelles universités de l'Ouganda, souvent privées.

En Ouganda, le milieu de la « recherche pour le développement » est encore jeune et embryonnaire. Malgré les multiples déclarations d'appui à la recherche, les chercheurs et les équipes de recherche de Makerere évoluent dans un milieu difficile, où les obstacles concrets comprennent le grand nombre d'étudiants par classe et des charges d'enseignement et de correction plus lourdes, les faibles salaires, le manque de financement pour la recherche et une infrastructure insuffisante. En outre, on leur demande de faire de plus en plus de recherche et de publier.

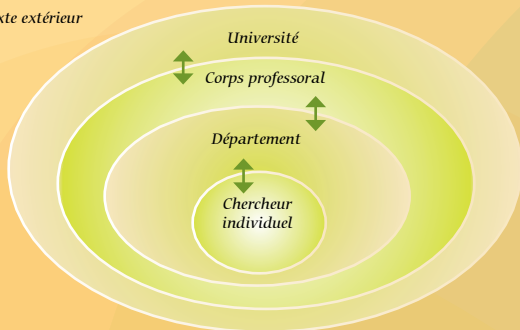
Il est toutefois permis d'espérer que la situation s'améliorera en raison d'un certain nombre de changements survenus récemment à l'Université Makerere et en Ouganda : en effet, le gouvernement prend de plus en plus conscience du rôle de premier plan que peut jouer la recherche universitaire pour régler les problèmes de développement, au moment où l'université s'engage plus à fond sur la voie d'une recherche pertinente et appliquée.

Pour analyser les caractéristiques institutionnelles de Makerere en tant qu'université, il peut être utile de recourir au concept de « **couplage lâche** » : il s'agit d'une situation où les éléments d'un système (p. ex. les parties d'un organisme) interagissent tout en demeurant distincts et en conservant leur identité propre. Dans les universités — y compris à Makerere — la recherche tend à

faire partie des fonctions à couplage lâche de l'organisme.

Toutefois, pour que l'université possède une capacité de recherche, elle doit aussi posséder un certain nombre d'aptitudes (organisationnelles) de base. Certaines « conditions favorables » clés doivent être en place afin de permettre aux chercheurs de mettre à profit leurs aptitudes (p. ex. une infrastructure appropriée, un mandat de recherche pour l'établissement). Ces « conditions favorables » sont plus susceptibles d'être engendrées par des relations « à couplage serré » au sein de l'établissement — c'est-à-dire des relations qui permettent au soutien et aux services de se répercuter (de manière plus linéaire et hiérarchique) de l'établissement à ses composantes (p. ex. les chercheurs), et dans le cadre desquelles les décisions à l'échelle de l'établissement ont des répercussions immédiates et directes sur les divers échelons. Cette distinction entre le « fonctionnement organisationnel » (découlant de relations à « couplage serré ») et les « habiletés interpersonnelles » (découlant de relations à « couplage lâche ») laisse entrevoir diverses approches du renforcement des capacités de recherche. Une stratégie qui s'avère efficace pour étayer les « conditions favorables » d'un établissement peut être fort différente d'une stratégie efficace pour renforcer ses « habiletés interpersonnelles ». L'étude de cas donne à croire que le CRDI privilégie presque exclusivement les « habiletés interpersonnelles » et les relations à couplage lâche, et que cette démarche est venue compléter l'accent mis par les autres bailleurs de fonds sur la mise en place de « conditions favorables ».

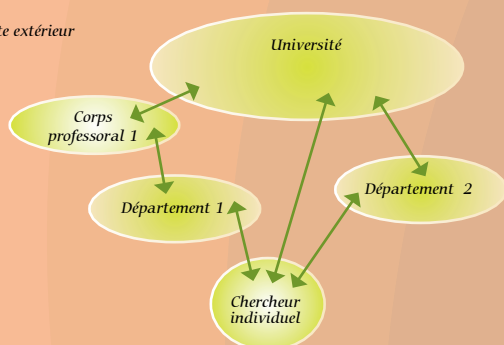
Contexte extérieur



Graphique 1

L'université comme système à couplage serré

Contexte extérieur



Graphique 2

L'université comme système à couplage lâche

## Les attentes et les stratégies de renforcement des capacités

Les relations entre Makerere et le CRDI ont été et sont toujours caractérisées par le *collage des relations différentes* qu'entretiennent les chercheurs ou les équipes de chercheurs de Makerere et divers membres du personnel du CRDI. Jusqu'à maintenant, la collaboration entre le CRDI et Makerere n'a été officialisée dans aucun accord explicite ou implicite entre les deux établissements, qui exposerait les visées globales de leurs relations. Le couplage

lâche qui caractérise la fonction de recherche de Makerere rend possible et favorise ces relations individuelles.

Les relations entre le CRDI et les chercheurs de Makerere sont essentiellement fondées sur un **intérêt commun** (du moins présumé) pour **divers problèmes de développement** qui se concrétise par l'entremise de l'un des programmes du CRDI et une initiative de financement connexe. Les objectifs et les visées des programmes et initiatives respectifs du CRDI sont habituellement définis de manière générale, ce qui laisse une marge de manœuvre considérable pour l'élaboration de projets de recherche pertinents sur le plan local.

Pour la plupart des chercheurs de Makerere, une relation avec le CRDI équivaut avant tout à une possibilité **d'obtenir du financement** pour une recherche. Leur désir d'effectuer une recherche était fondé sur une variété de raisons sous-jacentes, allant de l'espoir de contribuer à la production de connaissances qui puissent aider à régler des problèmes de développement à un simple goût de la recherche.

Les agents du CRDI et les chercheurs de Makerere ont aussi affirmé que **l'accroissement des capacités de recherche** des chercheurs ou de leurs équipes était une intention sous-jacente importante des projets de recherche. Dans de nombreux cas toutefois, ces intentions sont demeurées **implicites** : elles n'ont pas été exposées dans les documents des projets, pas plus qu'elles n'ont été mises en avant dans les discussions entre le CRDI et chacun des chercheurs. Cela peut limiter non seulement l'aptitude

du CRDI à partager ou à mettre en relief les effets positifs de son travail, mais aussi les possibilités pour le Centre et ses partenaires de faire systématiquement fond sur les résultats obtenus ainsi que de surveiller l'évolution des capacités de recherche au fil du temps et d'y réfléchir.

Puisque la relation entre le CRDI et Makerere se compose d'un ensemble de relations individuelles, il en va de même du travail de renforcement des capacités du CRDI. Le Centre ne renforce pas les capacités de l'Université Makerere mais plutôt celles de chercheurs individuels et d'équipes de chercheurs, « une personne ou une équipe à la fois ».

*La valeur particulière qu'ajoute le CRDI à ses relations avec des partenaires... est son expertise et ses conseils spécialisés...*

Le choix des interventions particulières de renforcement des capacités à adopter est donc fonction des contextes particuliers des relations entre le CRDI et les chercheurs à titre individuel. Les activités du CRDI obéissent à un principe sous-jacent voulant que

le Centre fournisse toute l'aide possible dont le partenaire en cause pourrait avoir besoin pour effectuer de meilleures recherches. La plupart des agents du CRDI que nous avons interviewés estiment que le renforcement des capacités est au cœur du fonctionnement du CRDI et que sa façon de travailler avec ses partenaires à Makerere dans le cadre de projets de recherche est *en soi* du renforcement des capacités et non seulement un *moyen* de renforcer les capacités.

Le CRDI n'a pas recours à une démarche ou à un ensemble d'activités bien établis pour appuyer le renforcement des capacités des divers partenaires. Les agents choisissent plutôt le type de soutien qu'ils estiment pertinent et pratique, selon la situation. Le CRDI appuie les chercheurs à titre non seulement de personnes intervenant dans un projet particulier, mais aussi de collègues susceptibles de contribuer à la production de connaissances et à la discussion sur le problème de recherche à l'étude. On intervient auprès des chercheurs et on les appuie avant tout en leur qualité de collaborateurs à des domaines *thématiques* plutôt que dans leurs fonctions au sein de l'université. À ce titre, l'approche du CRDI diffère de celle de la plupart des autres bailleurs de fonds qui appuient la recherche à Makerere, et la complète. La valeur particulière qu'ajoute le CRDI à ses relations avec des partenaires et des chercheurs est son expertise et ses conseils spécialisés, qui peuvent engendrer un renforcement des capacités à toutes les étapes de la conception et de la mise en œuvre d'un projet. Par exemple, le CRDI est intervenu auprès de ses partenaires à Makerere :

- en aidant à améliorer les documents conceptuels et les propositions de projets;
- en offrant de l'information, de la formation et des conseils sur la méthodologie, et en invitant les chercheurs à s'intéresser à des méthodes de recherche différentes;
- en appuyant et en encourageant la diffusion, le partage et la publication des constatations des recherches;



- en versant un financement catalytique pour créer des réseaux ou des groupes de travail;
- en fournissant aux chercheurs des renseignements sur les conférences et les ateliers internationaux et, dans certains cas, en finançant leur participation à ces manifestations;
- en encourageant les chercheurs à réfléchir aux constatations des recherches et à tirer parti des possibilités extérieures au projet en cours

Dans toutes ces activités, le CRDI a joué des rôles de « facilitateur », d'« intermédiaire » et de « conseiller thématique » auprès de ses partenaires de recherche. Ce travail a porté sur trois domaines de programme du CRDI : Politique sociale et économique; Technologies de l'information et de la communication au service du développement; et Environnement et gestion des ressources naturelles.

## Principales constatations

Les rapports techniques des projets et les autres documents ne fournissent que des renseignements incomplets sur les résultats obtenus en matière de renforcement des capacités par l'entremise de la collaboration entre le CRDI et Makerere. Les entrevues avec les chercheurs et les étudiants de Makerere ainsi qu'avec le personnel du CRDI offrent des données plus étoffées qui indiquent une série d'effets positifs sur les capacités de recherche des particuliers et des équipes. Le rapport détaille des changements positifs, notamment des connaissances nouvelles et approfondies, ainsi que de nouvelles façons de voir les problèmes et les

méthodologies de recherche (y compris le travail transdisciplinaire et la participation communautaire); une connaissance plus intime des réseaux professionnels et une plus forte participation à ces réseaux; l'amélioration des curriculum vitae personnels et donc de plus grandes chances de promotion; et l'enrichissement des expériences en matière de gestion des équipes et des projets.

Une part considérable des changements de capacité décrits par les chercheurs principaux a pris la forme de « métarésultats » des projets de recherche respectifs, c'est-à-dire d'effets résultant du processus global de collaboration à un projet avec le CRDI, ou du simple fait que les personnes ont eu l'occasion d'acquérir de nouvelles expériences, de nouer de nouvelles relations et de trouver de nouvelles idées grâce à leur participation à un projet de recherche.

Dans une bien moindre mesure, les projets appuyés par le CRDI ont aussi eu des effets favorables sur chacun des départements de l'université et non seulement sur les particuliers, p. ex. en fournissant des équipements particuliers utiles à la recherche. Aucun de ces effets sur les départements n'était prévu dans les objectifs du projet; ils n'ont pas non plus été mentionnés dans les documents relatifs au projet ou explicités de quelque façon que ce soit.

Le nombre élevé de résultats « silencieux » et « non saisis » en matière de renforcement des capacités (sur le plan tant individuel qu'organisationnel) laisse entendre que le CRDI rate peut-être des occasions de relever les réussites de son travail de renforcement des capacités de recherche et d'utiliser les

réalisations antérieures comme fondement de la planification et de la surveillance des futurs travaux de renforcement des capacités.

Le rapport de l'étude de cas montre que le travail accompli par le CRDI avec les chercheurs de Makerere correspond aux critères du Centre concernant les bonnes pratiques qui contribuent au renforcement des capacités. Voici certains des éléments clés qui caractérisent l'approche du CRDI :

- Les **échanges personnels** entre les chercheurs et les agents du CRDI sont l'une des dimensions les plus utiles de l'appui du Centre. Ces agents se passionnent pour leur domaine de recherche particulier et le connaissent bien, et sont en rapport avec les réseaux régionaux et internationaux.
- **Souplesse** – Les agents du CRDI comprennent que, dans la plupart des cas, il faut adapter les plans de projet durant leur mise en œuvre pour s'adapter à l'évolution des conditions sur le terrain. Le CRDI n'oblige pas un projet à s'en tenir à des plans qui ne sont plus pertinents.
- **Persistance** – La relation entre les agents du CRDI et les chercheurs ne se termine pas automatiquement à la fin d'un projet; elle se poursuit avec le temps.
- **Intelligence stratégique** – Le CRDI effectue des recherches préliminaires approfondies sur les questions à l'étude avant de lancer un appel à propositions. Par conséquent, les sujets d'étude qu'il propose ont tendance à cadrer avec les principaux enjeux du développement à l'échelle régionale et nationale.

- **Faire fond sur les capacités en place** – Le CRDI a tendance à travailler avec des personnes hautement compétentes à Makerere, qui ont fait leurs preuves en matière de recherche. La collaboration s'appuie sur des connaissances, des compétences et une expérience thématiques et méthodologiques existantes. Le travail du CRDI affiche aussi une autre caractéristique importante : le Centre insiste pour utiliser et donc renforcer les structures et les démarches administratives de l'université en matière de gestion financière et de vérification.
- **Un programme de travaux impulsé localement** – Les agents du CRDI accueillent et respectent les idées des chercheurs qu'ils appuient. Ils ne les obligent pas à adopter une approche ou une méthodologie particulière, mais laissent les équipes de recherche respectives déterminer « comment » réaliser un projet.

Toutefois, le rapport relève des problèmes dans plusieurs domaines, et invite le CRDI à revoir son approche concernant les dimensions suivantes de son appui aux chercheurs :

- **Cerner les résultats** : La nature des relations entre le CRDI et Makerere, qui s'apparente à celle d'un collage, limite l'aptitude du Centre à cerner, de manière globale, le caractère et les résultats de son appui à l'Université Makerere. Le CRDI a de la difficulté à obtenir un portrait complet de ce qu'ont comporté ses interventions auprès de Makerere au fil du temps :

à quels résultats et effets il a contribué sur les plans individuel et organisationnel, et quelles perspectives d'appui ont pu engendrer les effets cumulatifs (actuellement occultés) ou les possibilités inexploitées d'enrichissement mutuel des chercheurs et des équipes de l'université. La fragmentation de l'appui du CRDI a aussi aidé d'autres personnes que celles qui ont collaboré directement avec le CRDI à Makerere à prendre conscience de l'appui offert par le Centre.

- **Choix des partenaires :** Le fait, pour le CRDI, de disposer de fonds de recherche limités et donc d'avoir à choisir entre divers bénéficiaires possibles soulève un certain nombre de questions d'ordre pratique et éthique. En choisissant les collaborateurs en fonction de la connaissance personnelle qu'on a d'eux et de leur travail, on est plus susceptible de bien comprendre leurs intérêts et leur engagement à l'égard des questions de recherche à l'étude. Cela prête toutefois le flanc à la critique, puisque cette façon de faire a tendance à exclure les personnes qui n'ont peut-être pas la chance d'être connues du CRDI. Il peut être plus intéressant, à cet égard, de choisir les bénéficiaires des subventions par voie de concours, mais cela fait perdre les avantages que procure l'établissement de relations à plus long terme. Le CRDI fait actuellement appel à ces deux approches pour déterminer les bénéficiaires. Plutôt que d'avoir à choisir entre elles, la principale tâche du Centre pourrait être de gérer comme il se doit les attentes des intervenants et de communiquer clairement comment et pourquoi il utilise telle ou telle approche.

- **Discussion et réflexion sur le concept de « renforcement des capacités de recherche » :**

Divers intervenants appuient le renforcement des capacités de recherche à Makerere ou en Ouganda. Bien qu'il y ait actuellement certains échanges entre les différents bailleurs de fonds, ils se limitent habituellement à la question de « qui fait quoi ». Il semble y avoir très peu de discussions et de réflexion, s'il y en a, au sujet de la conceptualisation sous-jacente des capacités de recherche et du renforcement des capacités de recherche qui orientent les diverses approches. Cela peut restreindre les possibilités de créer et de cerner les effets complémentaires, et de déterminer les synergies potentielles, mais actuellement inexploitées, entre les diverses approches adoptées par les divers bailleurs de fonds.

## Perspectives

Un des principaux défis de cette étude de cas a été de constater qu'elle s'était donné comme mandat d'explorer quelque chose qui n'existait pas officiellement — c'est-à-dire une relation institutionnelle définie entre le CRDI et l'Université Makerere. Le concept d'étude de cas était fondé sur l'hypothèse implicite voulant qu'une telle relation existait et qu'il était possible de la décrire sous forme de « récit » cohérent. Cela signifiait aussi que l'affirmation de l'absence d'une telle relation pouvait être automatiquement considérée comme la description d'un manque ou d'une faiblesse dans la relation entre le CRDI et Makerere.

Cette étude de cas donne fortement à croire que tel n'est pas le cas. Bien qu'elle souligne certains domaines qui méritent d'être améliorés, l'étude défend le point de vue voulant que l'approche actuellement utilisée par le CRDI dans ses relations avec Makerere est utile compte tenu des forces, de la structure et des ressources institutionnelles du Centre, ainsi que du contexte particulier dans lequel évolue l'université avec laquelle il collabore. Par ailleurs, le Centre est comparativement moins bien placé pour s'engager dans le développement institutionnel à grande échelle de l'université.

Les réflexions au sujet des domaines d'amélioration possible de la relation entre le CRDI et Makerere portent avant tout sur la question suivante : comment le Centre pourrait-il arriver à optimiser les effets de son travail actuel (renforcement des capacités) non seulement à l'échelon des chercheurs et des équipes de recherche, mais aussi,

plus globalement, aux divers échelons de l'organisation ?

Voici quelques suggestions :

- expliciter davantage les intentions et les résultats implicites actuels du renforcement des capacités de recherche;
- appuyer et encourager des échanges suivis entre les particuliers et les équipes à Makerere;
- encourager les chercheurs à explorer les liens avec les priorités et les programmes (de recherche) existants à Makerere ou avec certains départements;
- examiner les possibilités d'échanges plus approfondis avec d'autres bailleurs de fonds de Makerere pour déterminer les possibilités de synergie découlant des approches complémentaires du renforcement des capacités de recherche.

## Méthodologie

Charles Lusthaus et Anette Wenderoth (chercheurs principaux), et Miranda Cobb (adjoindue à la recherche), du Universal Management Group, ont réalisé l'étude de cas. Le CRDI a approuvé une méthodologie détaillée élaborée par l'équipe chargée de la recherche.

L'étude portait sur un échantillon de 22 projets financés par le CRDI à Makerere, qui avaient tous commencé de 1994 à 2006. Pour recueillir les données, on a eu recours surtout à l'examen des documents et des dossiers, à des entrevues et à des visites sur les lieux, à Kampala, et au bureau régional de l'Afrique orientale et australe du CRDI, à Nairobi. La triangulation des données (faisant appel à la convergence de multiples sources de données) a permis de les valider.

L'étude s'est toutefois heurtée à une contrainte : les documents et les dossiers disponibles pour le projet ne fournissaient des renseignements que sur une petite partie des objectifs et des résultats concrets en matière de renforcement des capacités relatifs à la collaboration entre le CRDI et Makerere. L'étude a donc dû s'en remettre essentiellement aux renseignements obtenus dans le cadre des entrevues. De plus, 5 des 15 chercheurs principaux engagés dans les projets faisant l'objet de l'étude n'ont pu participer aux consultations. Pour ce qui est du rapport, on a dû s'accommoder de l'absence d'une relation institutionnelle implicitement ou explicitement officialisée entre le CRDI et Makerere. Il a donc été difficile de rédiger et de partager un « récit » cohérent et évolutif sur la collaboration entre le CRDI et Makerere, tel que souhaité au départ.